

< 論 文 >

中国自動車産業における
「国進民退」現象に関する一考察

向 渝 *

A study on the 'State Sector Advances, Private Sector Retreats'
Phenomenon in China's Auto Industry

XIANG Yu

In China, the auto industry is classified as the industry which state-owned enterprises (SOEs) play a relatively dominant role, and auto market is a typically competitive one where SOEs and private firms coexist. Based on this basic recognition, in this paper, specific attention is given to the current trends in the resolution of structural issues of China's auto industry. It is found that while the consolidation policy is improving the superiority of SOEs, the indigenous brand promotion policy is playing a role in promoting the growth of private firms. Therefore, maybe the thinking of either 'state sector advances, private sector retreats' or 'state sector retreats, private sector advances' is not appropriate for China's auto industry.

Keywords : state-owned enterprises (SOEs), private firms, structural reform, consolidation policy, indigenous brand promotion policy

キーワード : 国有企業、民営企業、構造調整、集約化政策、自主ブランド促進政策

* 香川大学経済学部

はじめに

近年、中国産業界の「国進民退」現象に関する議論は国内外で活発化している。その起因はリーマンショック後の、中央政府による国有企業体制改革、業界再編、財政・金融政策などの政策介入であり、特に金融貸出の国有大型プロジェクトへの集中や、「10大産業振興計画」の発表・実施に伴う大型国有企業主導の業界再編は大きな契機だった。2013年に胡体制から習体制へ政権移行が行った後、「国進民退」がさらに進んだと見られる（渡邊、2013a）。

渡邊（2013b）によると、中国経済の構造的特徴の一つは分散的な市場構造であり、自動車、テレビ、エアコン、携帯電話などの産業のいずれも、この特徴が顕著に表れている。自動車産業では1990年代に、参入企業数が拡大し、市場シェアの分散化が進んだ。2000年代に「安定」傾向になったが、「新陳代謝」は活発になった。また加藤・渡邊・大橋（2013）は自動車市場を「国有企業と民営企業が並存している競争市場」の典型例としている。

では、競争的に優勝劣敗の激しい中国自動車市場において、企業は経済情勢や政府政策などに影響されながら、どのような市場適応活動を行っているのか。また中国自動車産業においては、果たして「国進民退」の現象があるのか。以上のような問題意識を踏まえて、本研究は企業－市場－政府の相互作用を重視する視点から、中国自動車産業における「国進民退」の現象について検討してみたい。また今日の中国自動車市場では、乗用車が圧倒的なシェアを占めているため¹⁾、本研究は主に乗用車分野²⁾に焦点を当てて分析を進めていきたい。

1. 中国自動車産業の概況

中国政府は長年にわたり、生産財としてのトラックを奨励し、消費財の乗用車を贅沢品と見なし、その生産と販売を抑制していた。WTO加盟に備えた1990年代末から、個人消費の膨大な潜在力を狙い、GMなどの多国籍自動車企業が相次ぎ中国に進出し、また吉利・奇瑞などの民族系メーカーも新規参入してきたため、1980年代半ば以降形成された、いわゆる乗用車生産の「三大・三小・二微」³⁾の規制体制が形骸化した。2005年、中国の乗用車の生産量は初めて商用車を超え、中国自動車産業の構造は乗用車中心となった。そして2009年に、中国の自動車生産ははじめて米国を抜き、世界1位となった（図1参照）。

中国自動車産業では長期にわたり、「乗用車市場に占める自主品牌車の割合が低い」、「産業集中度が低い」といった構造的な問題が存在していた。中国政府は自主品牌車を育成しようとし、その関連政策をますます明確にした（図2参照）。特に自主品牌乗用車に対しては、2006年に「基本型乗用車⁴⁾市場における自主品牌車のシェアは50%に達する」という具体的な数値目標が設定された。しかし、図3に示された通り、自主品牌乗用車のシェアは一時期、45%超まで上がっていたが、近年、やや低下傾向にあり、外資合弁企業が依然と

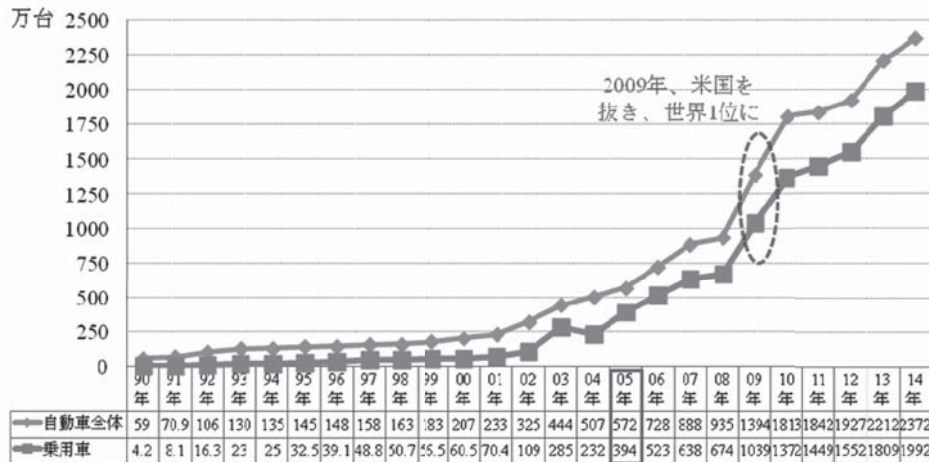
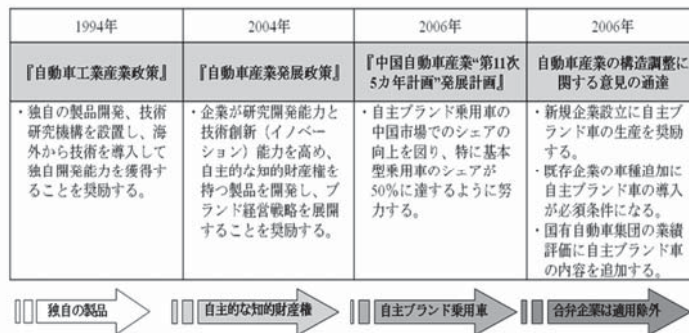


図1 中国自動車生産量の推移

出所) 中国汽車工業協会 (CAAM) の公表データより作成。



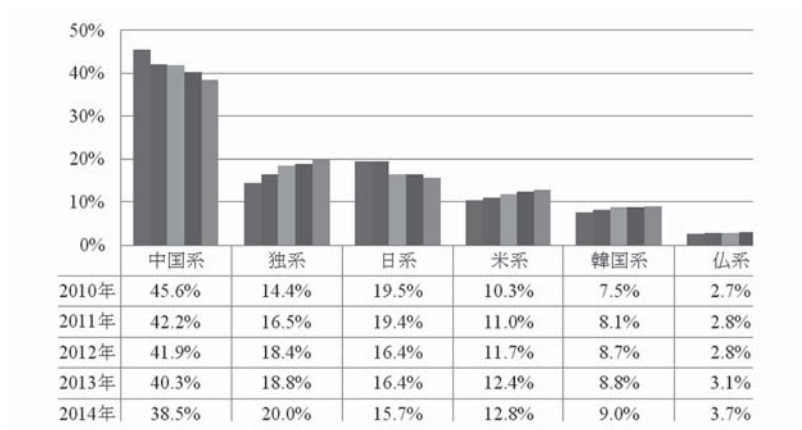


図3 中国における国別ブランド乗用車販売シェア

出所) 中国汽車工業協会の公表データに基づき作成。



図4 中国自動車産業の集中度：トップ10 集団の市場占有率

出所) 中国汽車工業協会の公表データに基づき作成。

ンキング入りしている。さらに2012年以降、地方国有企業の北京汽車と広州汽車、および民営企業の吉利の3社も相次ぎ仲間入りを果たした（表1参照）。

表1 「フォーチュン・グローバル500社」における中国自動車企業

（単位：百万ドル）

2008年	順位	303	373				
	企業名	第一汽車	上海汽車				
	売上高	26,391	22,607				
2009年	順位	359	385				
	企業名	上海汽車	第一汽車				
	売上高	24,882	23,664				
2010年	順位	182	223	258			
	企業名	東風汽車	上海汽車	第一汽車			
	売上高	39,402	33,629	30,237			
2011年	順位	145	151	197			
	企業名	東風汽車	上海汽車	第一汽車			
	売上高	55,748	54,257	43,434			
2012年	順位	130	142	165	475		
	企業名	上海汽車	東風汽車	第一汽車	吉利		
	売上高	67,255	62,911	57,003	23,356		
2013年	順位	103	141	146	336	477	483
	企業名	上海汽車	第一汽車	東風汽車	北京汽車	吉利	広州汽車
	売上高	76,234	64,886	61,722	33,375	24,550	24,145
2014年	順位	85	111	113	248	366	466
	企業名	上海汽車	第一汽車	東風汽車	北京汽車	広州汽車	吉利
	売上高	92,025	75,006	74,008	43,324	32,776	25,768
2015年	順位	60	107	109	207	362	477
	企業名	上海汽車	第一汽車	東風汽車	北京汽車	広州汽車	吉利
	売上高	102,249	80,195	78,979	50,566	33,237	24,986

出所) FORTUNE CHINA 公式サイトの公表資料から整理。

2. 中国国有自動車企業に対する現状認識

国有企業はもともと国策を推進するために作られたものである。しかし、改革開放政策を実施後、外資系企業や民営企業などさまざまなタイプの企業が併存するようになったため、国有企業は何のために存在するのか、経済のなかでどのような役割を果たすべきなのか、について改めて問われるようになった（丸川、2013）。一方、1995年の「抓大放小（大企業をつかみ、小企業を放つ）」、1999年の「国有企業の改革と発展に関する若干の重要問題の決定」などの政策や方針の下で進められた国有企業改革によって、国有大企業の業績は改善した。それに伴っ

て、2006年12月5日、国有資産監督管理委員会（以下、国資委）が「国有資本の調整と国有企業再編の促進に関する指導意見」を公表し、国有資本を国家安全・国民経済のカギを握る分野に集中させ、国有企業の国際競争力を強化する方針を示した。そして同月18日に「国有経済が絶対的な支配力を保持する7つの産業、および国有経済が比較的に強い支配力を保持する9つの産業」のリストが発表され、それによると、自動車産業は「国有経済が比較的に強い支配力を保持する産業」に分類され、「国有資本の比重が低下し、国有経済の影響力と牽引力が増強すること」を発展目標とされる（表2参照）。

表2 国有経済の支配力を保持する産業

分 類	対 象 産 業	特 徴	目 標
国有経済が絶対的な支配力を保持する7つの産業	①軍事工業、②電力網・電力、③石油・石油化学、④通信、⑤石炭、⑥旅客航空、⑦貨物航空	国家の安全と国民経済の命脈に関わる重要な産業とコア領域	国有資本の総量が増加し、構造が改善され、一部の重要な基幹企業が世界一流企業に成長する。
国有経済が比較的に強い支配力を保持する9つの産業	①装備製造、②自動車、③電子情報、④建築、⑤鉄鋼、⑥非鉄金属、⑦化学工業、⑧探査設計、⑨科学技術	基礎性産業と支柱産業領域の重要な基幹企業	国有資本の比重が低下し、国有経済の影響力と牽引力が増強する。自動車、機械と電子産業の重要な基幹企業が世界一流企業になるために堅実な基礎づくりを行う。

出所) 当時の国資委主任・李榮融が2006年12月18日の記者会見で発表した内容より整理。

一方、加藤・渡邊・大橋（2013）に分類された3種類の中国市場の中でもっとも多いのは「国有企業と民営企業が並存している競争市場」であり、その典型例は自動車市場である。

では、このような国有企業が比較的に強い支配力を持ち、且つ国有企業と民営企業が並存している競争市場に位置している中国の自動車産業、特に乗用車分野は、実際にどのような状態になっているだろうか。大橋・丸川（2009）によると、「1980年代半ばから発展し始めた中国の乗用車産業などは、最初から現在まで『官督外弁企業』が主たる担い手である。（中略）自動車産業も数々の『官督外弁企業』のおかげで、格段の技術進歩を成し遂げた（大橋・丸川、2009、pp.60-62）。」また、丸川（2013）は以下の通り指摘している。「（2012年版）フォーチュン500世界500大企業には130位、142位、165位に国有自動車メーカー3社が入っていて、一見するとこれらが世界の有力自動車メーカーの仲間入りをしたように見える。しかし、実際には、例えば上海汽車の場合、2010年のグループの自動車生産台数のうち92%がVWやGMなどとの合弁企業が生産したものであった。外国メーカーとの合弁企業にグループの売上の大きな部分を依存しているという点では東風汽車や第一汽車も同様である。（中略）国有企業が支柱産業を引っ張っているのではなく、国有企業は中国への進出を求める外国企業の合弁事業

の相手となることで彼らに生産と販売の機会を与え、それによって合併事業からの配当をもらう、いわば大家さんのような役割を果たしているだけなのである（丸川、2013、p.19）。」さらに、中屋（2013）は次のように分析している。「国有自動車メーカーは自前の生産企業を所有すると同時に（所有しない場合もある）、複数の合併企業に出資する事業持株会社形式のグループ企業を形成する。そのため、乗用車生産における所有支配状況は、グループ企業本社のレベルで分析する場合と、傘下の生産企業のレベルで分析する場合とでは様相が大きく異なるという特徴を持つ。（中略）グループ企業のレベルで見た場合、自動車産業は公有企業が「制圧」しているというに相応しい支配状況である。（中略）しかし、実際の生産企業レベルで見た場合、公有企業が圧倒的に優位であった支配状況は一変する。合併企業の占める割合が大国とは思えないほど大きい（中屋、2013、p.29）。」以上で紹介した日本人学者の諸論説は、いずれも中国自動車産業の特徴を的確に捉えたものと思われる。

3. 中国自動車産業の構造調整と再編

3.1 低集中度の産業構造の形成

前述した通り、中国自動車産業では長い間、「産業集中度が低い」、「乗用車市場に占める自主品牌車の割合が低い」といった構造的な問題が存在している。本節では、低い産業集中度を引き起こした歴史的な要因を振り返りながら、この問題を是正するために、近年、政府と企業はどのような措置を取っているのか、またその過程で、国有企業と民営企業はそれぞれどんな役割を果たしているのか、について分析する。

1953年に第一汽車が建設された以降、大躍進期（1958～1960年）には、南京汽車製造廠、北京汽車製造廠などの商用車メーカーも続々と誕生した。60年代～70年代初頭にかけて、文化大革命の自力更生政策によって、自動車産業を地方の工業化促進のテコとして、「一省一工場」計画が実施され、全国各地に工場が乱立しはじめた。50年代初頭から70年代後半まで、中国自動車産業は中央政府の投資で設立された大手メーカーと、地方政府の投資で設立された中堅、小型メーカーが併存するという重層構造を形成した。80年代半ば以降、乗用車需要の急増に伴い、中国政府はそれまでのトラック中心の産業育成方針を乗用車中心にシフトし、乗用車の国産化政策を打ち出した。また過去の商用車メーカーの乱立の教訓に学んで、外国から技術を導入した8社のみが乗用車生産を政府に許可された。

一方、自動車産業における「参入規制」の機能を果たす制度の発祥は、1989年に発表された「全国汽車、民用改装車と摩托車（二輪車）生産企業および製品目録管理暫定規定」である。その後、制度内容や担当部門は何度も変更されたものの、政府の関係部門が自動車生産企業を「目録」に登録し生産権を認めるという「目録制度」は、中国自動車産業従来の「散・乱・小」構造を是正し、「重複建設」を防ぐ役割を果たした。と同時に、この制度の存在は、長い間の

乗用車寡占市場の形成にもつながった。その後、申請期間の短縮や審査における人的影響の排除、公示頻度範囲の拡大による透明性の向上などを図るために、2001年に、「目録制度」は「公告制度」切り替えられた（李、2009）。

WTO加盟に備えた1990年代末から、中国は自動車消費市場を開放した。外資メーカーのみならず、多くの民族系メーカーも新規参入してきて、外資系と民族系の両大陣営が形成され、中国自動車市場は急速に拡大した。旺盛な個人消費を背景に、新規プロジェクトの立ち上げが後を絶たず、自動車産業は早くも2005年に「過熱産業」に指名された。重複投資や生産能力過剰の状態を改善し、産業の集約化と効率性を高めるため、中国政府は業界再編を推進し、自動車産業の構造を調整しようとした。

3.2 従来の業界再編

低集中度の自動車産業構造を改善したいという政府の意図は産業政策に反映されている。1994年発表の「自動車工業産業政策」と2004年発表の「自動車産業発展政策」は、それぞれ「国が自動車工業の投資集中度と業界再編を促進し、散・乱・低・慢の問題を重点的に解決すること」および「自動車産業の構造調整と再編を推進し、企業の規模と収益性を高めて、産業集中度を向上させ、散・乱・低水準の重複建設を避けること」を政策目標の1つとしている。

中国自動車産業の再編は従来、国有企業を中心に行われてきた。中国の国有企業には、国务院の国資委に直属する中央企業⁷⁾、および省・自治区・市政府が管理する地方国有企業などがある。自動車産業の大型再編は主に中央企業が主役として行われてきた。第一汽車による天津汽車の吸収合併（2002年）や長安汽車による昌河汽車・哈飛汽車の吸収合併（2009）はその代表例である。また2007年、地方国有企業の上海汽車は中央企業の南京汽車を買収したという珍しいケースもある（国元証券、2009）。

一方、地方国有企業の間で推進された再編もある。しかし企業所在地の地方政府は、企業間のM&Aによる地方の経済、税収、就業などへの影響を考えなければならない、特に裾野が広く、経済波及効果が大きい自動車産業においては、なおさらである。従って、地方国有自動車企業間の合併再編は事実上、対象企業や地方政府、業界主管部門、中央政府などのさまざまなステークホルダーから影響と干渉を受け、難航してしまうことが多い（潘・呉、2013）。たとえば、同じく安徽省に本拠を置く地方国有企業の奇瑞と江淮は2008年頃、ともに資金繰り難に陥った。両社は提携の可能性を模索し、市場関係者の間でも「近い将来に両社が合併するのでは」との見方も多かった。しかし結局、この再編案件は実現できておらず、「当社は国有企業であり、（奇瑞汽車との合併を行うかどうかを決める）最終的な意思決定権は政府にある」という江淮汽車の左延安・董事長の発言から、政府の干渉があったことを伺わせる（現代文化研究所編、2009、p.6）。

一方、1995年以降、「抓大放小（大企業をつかみ、小企業を放つ）」の方針が実施され、小規

模国有企業の民営化が進んだ。吉利や力帆、BYDなどの民営企業は、いずれも経営不振に陥った地方国有自動車企業を買収することによって、車両生産権を取得した（潘・呉、2013）。民営企業による国有企業を買収の主な事例が表3に纏められている。これらの買収はほとんど1990年代末から2000年代初頭にかけて行われたものであり、WTO加盟前後の民営企業の自動車産業参入ラッシュの時期と重なる。

表3 民営企業による国有企業を買収の代表例

年	代 表 例
1997	吉利による四川徳陽汽車廠買収
2002	力帆による重慶客車廠買収
2003	BYDによる西安秦川汽車廠買収
2003	格林柯爾による亜星客車買収
2003	奥克斯による瀋陽双馬汽車廠買収
2003	力帆による重慶専用汽車廠買収
2004	華翔による富奇汽車廠買収
2004	美的による湖南三湘客車買収
2007	衆泰による江南汽車買収

出所) 潘・呉 (2013) 表1。

3.3 金融危機以降の新たな業界再編

2008年の四川大地震やリーマンショックの発生で自動車生産に急ブレーキが掛かったため、生産能力過剰や重複投資などの問題が大きくクローズアップされた。中国政府は2009年3月に、「内需拡大」と「構造調整」を今後3年間（2009～2011年）の主要任務とする「自動車産業調整振興計画」を発表した。生産・販売目標、自動車消費環境と市場需給構造の改善、業界合併再編の強化、自主ブランド車・新エネ車発展の促進などに対して具体的な目標を示した。また年間自動車生産販売台数200万台以上の集団が2～3社、100万台以上の集団が4～5社を育成して、上位10社の生産・販売集中度を90%以上に高めるために、同計画は第一汽車・東風汽車・上海汽車・長安汽車の全国的再編、および広州汽車・北京汽車・奇瑞汽車・重型汽車の地域的再編を支援すると明示した（向、2015）。

「自動車産業調整振興計画」が発表後、業界再編の先陣を切ったのは地方国有企業の広州汽車だった。2009年5月、広州汽車は湖南省長沙市の地方国有企業であり、主にSUVを生産する長豊汽車の29%の株式を取得して筆頭株主になり、社名を「广汽長豊汽車」に変更した。さらに2010年4月、広州汽車は浙江吉奥汽車（以下、吉奥汽車）を買収した。これは国有企業による民営企業買収の初めてのケースだった。

中国WTO加盟前後の、1997年から2003年頃までの数年間は、モータリゼーションが急速に進み、新興の民族自動車メーカーにとっては、資金・技術・市場などの経営資源を蓄積する

もっとも重要な時期だった。例えば、今日の中国民営自動車企業の代表格である吉利と長城がともに1997年頃から自動車生産に着手するようになったのである。しかし、この最適なタイミングを逃して、後発的かつ雨後の筍のように参入してきた民営企業は、成長不十分の状態に陥るところが多い。このような中小・中堅企業は再編・淘汰の波にさらされる。杭州を本拠とする吉奥汽車は2003年に設立された民営企業である。同社は浙江省と山東省で3か所の完成車工場を持ち、ピックアップ、SUVと微型車を生産していたが、約30万台の生産能力に対して、年間販売量はわずか5万台未満だった。

2010年12月、広州汽車は吉奥汽車の株式の51%を親会社浙江吉奥集団（以下、吉奥）から取得して、合併会社の広汽吉奥汽車（以下、広汽吉奥）を設立した⁸⁾。広州汽車は自らの地域的再編の対象として吉奥を選んだ理由は主に3つある。第一に、吉奥の民営企業ならではの柔軟性ゆえに、この買収を実現されやすいこと。第二に、吉奥と提携することによって、広州汽車は主要な自動車産業集積地・消費市場である華東・長江デルタ地域に進出することが可能となること。第三に、吉奥の生産車種はピックアップ、SUVと軽自動車であり、広州汽車のものとは補完性があること⁹⁾。この合併事業は国有企業と民営企業が手を組むという前例のない戦略的パートナーシップであり、ここまでもっぱら国有企業同士で行われてきた自動車産業の再編にとっては、重要なマイルストーンとなった。さらに国有企業による民営企業の買収を最初に実現し、中国の自動車産業システムにイノベーションを起こした広州汽車は、その後、自社発展に有利なさまざまな政策的支援を国から受けるようになる。同社が次に取り組んだのは民営企業の中興汽車（以下、中興）の買収だった。

中興の前身は河北省の国有企業の田野汽車（以下、田野）である。1999年、華晨汽車（以下、華晨）は田野と共同出資して中興を設立した。2003年、浙江省の民営自動車部品企業の華翔集団は華晨から中興の60%の株式を取得して、完成車生産に進出した。更なる発展を図るため、中興は2010年に河北省から南下して、湖北省宜昌で生産能力20万台の拠点を建設する予定だった。中興は宜昌に進出したのは、市政府の自動車プロジェクトの積極的な誘致によるものだという。中興は新拠点設置を機に、基本型乗用車分野に進出しようと考えていたが、基本型乗用車の生産権を持っていないため、宜昌拠点が2012年に完成後、ただちに生産不可能な状態になった。ここまで中興は河北省、湖北省と海外に3つの完成車生産拠点を有するようになったが¹⁰⁾、生産されたピックアップとSUVは2012年にわずか5.4万台しか売れなかった。資金力やブランド力、市場占有率のいずれも欠如している中興は打開策の探索を急いだ。その時、中国機械工業集団（以下、国機集団）¹¹⁾の元副総裁の王松林氏¹²⁾は広州汽車と中興に協力を働きかけた。2012年12月、広州汽車、中興および中国汽车零部件工業公司（以下、中汽零）¹³⁾は、湖北省宜昌市で戦略的協力に関する覚書を締結した。3社は完成車・部品R&D、省エネ・新エネ車事業、国際業務、物流運輸などの分野で協力し、宜昌市で自動車産業集積を形成させる計画である。この戦略提携を通じて、広州汽車は華中地域に進出することが可能になり、中興

は基本型乗用車を生産できるようになる。さらに、広州汽車は中興宜昌拠点の再建を図るために、2013年8月に完全子会社の広州汽車乗用車に対して7億元の増資を行うと公表し、3か月後に、合弁会社の広州汽車中興（宜昌）汽車有限公司（以下、広汽中興）が設立された。持株比率は広州汽車乗用車40%、中興60%である。

さらに、2015年9月1日、広州汽車は吉奥が所有する広汽吉奥の49%の株式を買い取り、完全子会社化する計画を発表した。また吉奥の先行事例のように、広州汽車は次の段階で、広汽中興を完全子会社化する可能性も否定できないだろう。

広州汽車による吉奥と中興の買収は国有資本による非国有企業への出資の試みとして、今後の国有企業改革の一つの方向性を示してくれたとされる。事実上、広汽吉奥の完全子会社化の直後の2015年9月13日に、中国共産党中央委員会と国務院の連名で「国有企業改革の深化に関する指導意見」（以下、指導意見）を発表した。「指導意見」では、国有企業の強化に加え、「混合所有制」の推進を今後の改革の方針としており、国有企業と非国有企業の株式・戦略・資源の提携統合を奨励する。具体的には、出資などを通じた非国有資本による国有企業改革への参加、国有企業の再編や国有上場企業の資本拡大および経営管理への参加を奨励し、また国有資本による非国有企業へのさまざまな形での出資を奨励する。前者の取組みは「国退民進」、ひいては民営化を促し、そして後者は「国進民退」につながる可能性があるとする（関、2015）。従って、広州汽車の国有資本による民営企業への出資は「指導意見」の国有企業改革方針の予備的な試行となり、今後、同業他社も追随して行動するだろう。

3.4 参入規制・淘汰促進の政策措置

近年、中国政府は各産業の構造調整を加速化するために、さまざまな政策的な措置を講じている。「生産能力過剰産業の構造調整促進の通達」（2006年）、「自動車産業の構造調整に関する意見の通達」（2006年）、「乗用車生産企業および製品の参入管理規則」（2011年）、「重点産業の企業合併再編の促進に関する指導意見」（2013年）などのガイドラインが相次ぎ発表された。特に自動車産業においては、会社設立・生産参入といった重要事項に対して許認可制度を導入し、かつハードルを高くすることによって、実力・実績のない新規参入を阻止している。また、既存企業の製品製造（例えば、車種追加）、企業の登録所在地以外の地域での分工場設立（追加投資）に対しても、同様に許認可制度を導入して、条件を厳格にしている。さらに生産能力過剰を理由で、企業の淘汰を加速させ業界内の統廃合を促している。ここでは、乗用車分野と最も密接な関係のある1つのガイドラインを取り上げて、その内容および及ぼし得る効果について検討してみる。

2011年11月、中国工業情報化部・産業政策司は「乗用車生産企業および製品の参入管理規則」（以下、「規則」）を公表した。乗用車生産企業の新規投資事業については、「自動車産業発展政策」および国の関連投資管理規定に基づいて事前に事業許認可または登録の手続きを行い、施設建

設を完了してから事業開始の申請を行うと新たに定められた。そして事業許認可の条件については、国家の関連法律・法規・規則および産業政策・マクロコントロール政策に合致すること、一定の規模と必要な生産能力・生産条件・製品設計開発能力を備えていること、生産する製品が国家の関連標準・規定に適合していること、製品の生産一致性を保証する能力や販売・アフターサービスを行う能力を有していること、などを明示された。また製品についても、安全・環境保護・省エネルギー・防犯などの関連基準に合致すること、指定機関の検査に合格すること、第三者の知的財産権を侵害していないことの3点を参入条件として規定された。産業の構造転換と高度化を図る目的で策定されたこの「規則」は、乗用車産業の参入基準を実質的に引き上げることによって、小規模企業の闇雲な乗用車市場参入の状況を緩和し、民营企业の新規参入を阻止する効果を果たすと思われる。

4. 自主ブランド乗用車の発展促進

4.1 自主ブランドと自主開発

中国政府が1992年に、市場を開放する代わりに技術の移転を求める外資誘致政策、いわゆる「市場換技術政策」を打ち出した。しかし合弁事業を通じて導入した外国のブランドと製品が乗用車市場に溢れるようになると、自主ブランドと自主開発能力の喪失を懸念されるようになった。研究開発能力は自主的に開発してはじめて蓄積され、また自主ブランド乗用車の量産化を実現してはじめて中国自動車産業を国際競争力の持つ産業に育成することが可能になる、という新たな認識の下で、近年、中国政府は自主開発能力と自主ブランドの育成に力を入れている。特に2006年の「中国自動車産業“第11次5カ年計画”発展計画」の発表により、自主ブランド乗用車の促進が明確化され、また同年12月に発表された「自動車産業の構造調整に関する意見の通達」では、新規企業設立と既存企業の車種追加において自主ブランド車の展開を条件とされ、さらに「国有自動車集団の業績評価に自主ブランド車の内容を追加する」という半強制的な内容も含まれた。2007年以降、各社は自主ブランド乗用車計画を相次ぎ発表した。

2009年に発表された「自動車産業調整振興計画の細則」の関連規定によると、「自主ブランド」として認定されるには、以下の4つの条件を満たさなければならない。①国内自動車生産企業（中外合弁企業を含む）によって中国で取得した商標専用権（登録商標）であること、②国内企業（商標登録者）が全世界で排他的に商標専用権を保有すること。③国内自動車生産企業が当該ブランドの自主的知的財産権、製品の産業財産権、製品の改良と認可権、および製品の技術譲渡権を保有すること。④消費者に認識される主な標識として、当該ブランドを自動車の外側の目立つ位置（ヘッドやテールなど）で明示しなければならないこと。一方、自主開発とはなにか、中国自動車エンジニアリング学会名誉理事長・邵奇恵の説明を援用すると、「自主開発とは、企業が主導権・裁量権を持ちながら、開発の全過程に携わり、完備した評価基準と評

価値体系を有し、開発された製品を評価する能力を持ち、製品の財産権（知的財産権を含む）を独自に保有すること」になる（李・蔣・朱、2007）。この説明から分かるように、中国でいう自主開発は全ての開発業務を当該企業が独自に完成することを意味するのではなく、共同開発、委託開発など、多様な形式によって実現することが可能である（向、2009）。このように、中国では自主開発は自主ブランドの基礎であり、両者には密接な関連性があるが、この2つの言葉は必ずしもセットで併用するものではない。つまり自主開発車は必ずしも自主ブランド車ではなく¹⁴⁾、自主ブランド車も必ずしも自主開発した車とは限らない。従って、中国では自主ブランド車の実現手段は主に2つある。1つはメーカーの自主開発であり、もう1つは他社買収である。後者においては、上海汽車のMGローバー買収による自主ブランド車「荣威」の投入や、吉利のボルボ買収によって実現した高級車の生産などが代表例である。現在、中国自動車産業の自主ブランドは主に国有企業のもの、民営企業のもの、そして合弁企業のもの3種類である¹⁵⁾。本稿の趣旨の関係上、本節では国有企業と民営企業の取組みを中心に論じていくが、その前に少し合弁企業のブランド車事業について触れておこう。

合弁企業として自主ブランド乗用車事業に最初に取り組んだのは広汽ホンダ¹⁶⁾である。2007年7月、広汽ホンダは独資子会社の広州本田汽車研究開発有限公司を設立して、自主ブランドモデルを開発すると発表した。2008年4月に、その自主ブランドを「理念（EVERUS）」と命名して、コンセプトカー「理念コンセプト」を発表した。そして2011年4月に、「理念」の初量産モデルである「理念S1」を発売した。広汽ホンダに追随して、上汽通用五菱、東風日産、天津一汽トヨタ、北京現代、上海VWなどの外資合弁他社も相次いで自主ブランド車計画を発表し、合弁メーカーによる自主ブランド車事業が本格化するようになった。業界内外では、合弁企業の自主ブランド事業に対して賛否両論がある。合弁企業自身の持続的発展のために自主ブランド車事業が必要だという意見がある一方、「合弁企業にはそもそもR&D活動を拡大させるモチベーションが低い。全体的に見れば（民営企業・国有企業・民間の自動車設計会社などに比べて）合弁企業のR&D能力がもっとも弱い」といった批判の声も聞こえる¹⁷⁾。

1950年代に第一汽車に開発された「紅旗」は中国初の自主開発の自主ブランド乗用車だった¹⁸⁾。「自主開発」と「自主ブランド」の2つの要素が揃った乗用車が再登場したのは、奇瑞、吉利などの民族系メーカーが乗用車市場に参入した2000年以降のことである。それから、中国の現地生産乗用車市場では主に外資系合弁ブランドと中国系自主ブランドの2つの陣営が形成された。

しかし従来、中国国有自動車企業のR&D投資が不足しており、売上高に対する研究開発費比率の業界平均はおおよそ1%～2%に過ぎず、先進国の多国籍自動車企業の5%～8%はともかく、吉利などの民営企業の5%超と比べても、低すぎるレベルである（張、2008；王、2014）。表4は2008年の主要国有自動車企業のR&D支出状況を示している。やはり売上高に対する研究開発費比率が1%～3%のところが多く、その中で中央企業である第一汽車の投資額およ

び売上高に占めるその比率の低さが目立つ。これはここまで、外国企業との乗用車合弁生産に従事する国有企業は自主開発に積極的に取り組んでこなかったことの表れであろう。一方、地方国有企業で民族系メーカーの奇瑞と江淮は R&D 費用がまだそれほど多くないものの、売上高に占める R&D 投資額の比率がやや高く、また自主ブランド乗用車の事業展開が後発的な地方国有企業の広州汽車は、R&D に力を入れていることも表 4 から分かる。これらの地方国有企業の R&D 重視の経営姿勢は、その後の市場パフォーマンスの向上に繋がっている（広州汽車の事例については向（2015）を参照されたい）。

表 4 主要国有自動車企業の研究開発費の支出状況（2008 年）

	上海汽車 (地方)	東風汽車 (中央)	広州汽車 (地方)	第一汽車 (中央)	長安汽車 (中央)	重型汽車 (地方)	奇瑞汽車 (地方)	江淮汽車 (地方)
研究開発費 (億元)	37.53	28.39	25.18	14.97	12.17	8.5	6	4.75
研究開発費 / 売上高 (%)	1.65	1.43	2.46	0.68	2.31	1.75	3.59	2.79

注) 地方国有企業を「地方」、中央企業を「中央」と記す。

出所)『中国汽車工業年鑑 2009』のデータに基づく作成。

一方、後発的に市場参入した民営企業は、そもそも外国企業と合弁生産する「特権」を持っていないため、創業当初から自主開発によって自主ブランドを立ち上げなければならなかった。彼らは当初、合弁ブランド車との直接競争を避けて、ローエンド市場から攻めた。また「オープンな垂直分裂的な産業構造（丸川、2007）」を生かして、エンジンやトランスミッションなどのコア部品を外部から調達しながら車を組み立てていた。参入当初から、知的財産権や安全性などの問題が常に彼らに付きまとっていた。その過程では、実力が付いてこない一部の民営企業は淘汰された。しかし、研究開発への積極的な投資、SUV や省エネ・新エネ車のニッチ市場への率先参入、国際 M&A を通じた優れたブランドと技術の獲得など、自主的発展の道をしぶとく探索してきた吉利、BYD、長城などの各社はいずれも上昇路線を辿り、中国市場において隅に置けない存在まで成長してきた。ここでは、吉利の発展プロセスについて特筆しておきたい。

浙江省台州市の郷鎮企業である吉利は、1980 年代から冷蔵庫とオートバイの生産に従事して原資を蓄積した後、1997 年、創業者の李書福は四川徳陽市にある小さな国有自動車工場を買い取り、自動車産業に参入した。1998 年 8 月、軽型バスの生産許可を転用して密かに生産した乗用車第一号の「豪情」がラインオフした。それから 3 年以上が経ち、国家経済貿易委員会が 2001 年 10 月に発表された「車両生産企業と製品に関する公告（第 6 回）」の中に、ようやく吉利 JL6360 が登場した。吉利は乗用車生産を許可された民営企業の第一号となった（蔣、2014; 李、2015）。90 年代当時、吉利はリバース・エンジニアリング手法で乗用車の開発をスター

トし、またエンジン、トランスミッションなどの数多くの部品を天津夏利のサプライヤーから調達する手法、いわゆる「寄生式調達戦略」の実施で、初期の量産体制を構築した。生産許可を入手後、吉利は「吉利汽車研究院」を設立して、技術人材を誘致し、エンジンの内製化や自動変速機の開発に挑んだ。基幹部品の内製化に伴い、吉利は独自のサプライヤーシステムを構築した。このように、吉利は操業初期、2つの構造転換、いわゆる「天津夏利のサプライヤーへの依存から自社独自のサプライヤーへの転換」、「リバース・エンジニアリング式模倣から自主開発への転換」を通じて、自社内の研究体制とサプライヤーの開発能力をともに強化した。2006年、ハイブリッド車を開発する際、基幹部品のガソリン直噴エンジンやデュアルクラッチトランスミッションなどの開発を自社で対応し、吉利は自社の競争優位性の中身を「低コスト優位」から「新技術優位」への転換を開始すると宣言した(李、2009)。以降、吉利は積極的にR&Dに投資し、毎年新型4～5車種を開発して、また2015年までは5つの基本プラットフォーム、15の車両シリーズ(HEV/EVを含む)、8つのエンジン・シリーズ、7つの変速機シリーズの開発に取り組み、ラインナップを整備する計画を打ち出している。さらに、金融危機による経営不振を背景に自社売却を模索する欧米企業が増加したという好機を活かして、吉利は海外企業の買収に乗り出した。2009年3月に、吉利はオーストラリアの自動変速機メーカー、ドライブトレイン・システムズ・インターナショナル(DSI)を買収し、また2010年8月にスウェーデン高級車メーカーのボルボを買収した。さらに2013年2月に、吉利はロンドンの名物タクシー車両のブラック・キャブを生産する英マンガニーズ・ブロンズを完全子会社化した。これらの一連の買収は、吉利の次段階での技術の向上や、ブランド力の強化および海外進出などに大いに役立つだろう。

4.2 自主ブランド乗用車市場の概況

2000年以降、自主ブランド乗車市場は主に4つの発展段階を辿ってきた。2000～2003年までは第1段階であり、この時期には自主ブランド乗用車は新興のローエンド市場に参入して、シェアを急速に拡大し、夏利、QQ、福美来などの人気商品が誕生した。2004～2008年は第2段階であり、この時期には民族メーカーや合弁メーカーなどの競合者がますます多くなり、市場が拡大しつつある。自主ブランド乗用車の販売量は引きつづき増大し、市場シェアはほぼ横ばいで推移していた。2009～2010年までは第3段階である。リーマンショック後に実施された小型乗用車の「取得税半減」などの政策が功を奏して、自主ブランド乗用車の販売量とシェアが爆発的に増大した。そして2011年から現在までの第4段階では、自主ブランド乗用車全体の市場シェアと伸び率が縮小している。(張・阮・路、2015)。自主ブランド乗用車の販売量・市場シェアについては図5を参照されたい。

では、この自主ブランド乗用車市場の主要なプレーヤーはどんな顔ぶれだろうか。表5は2010～2015年までの自主ブランド乗用車市場の企業別販売ランキングを纏めたものである。

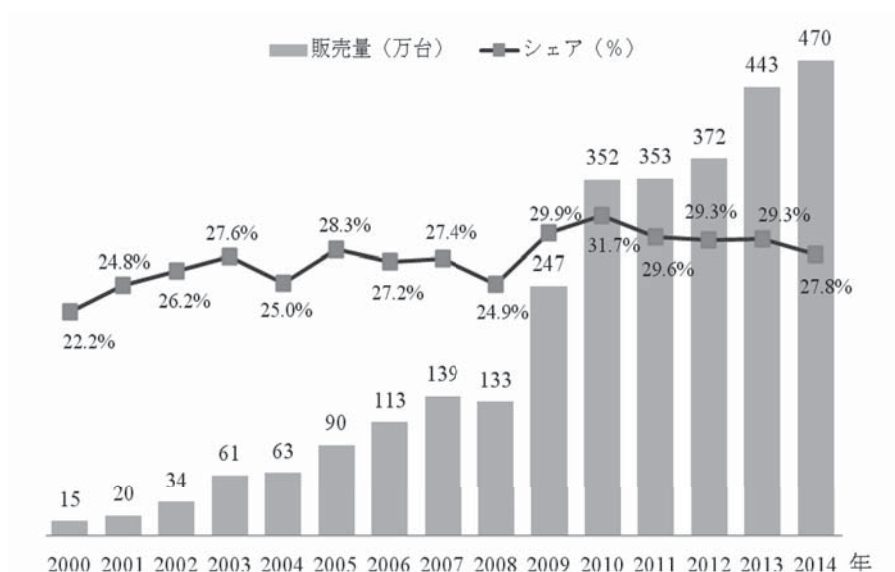


図5 自主ブランド狭義乗用車の販売量・市場シェアの推移

注) 狭義乗用車は基本型乗用車、SUV と MPV を指す。

出所) 国家信息中心乗用車データベースのデータに基づき作成。

表5 企業別自主ブランド乗用車の販売ランキング

	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
1	奇瑞	奇瑞	奇瑞	上汽通用五菱	上汽通用五菱	長安
2	BYD	BYD	吉利	長城	長安	長城
3	一汽轎車	吉利	長城	吉利	長城	吉利
4	吉利	一汽轎車	BYD	長安	奇瑞	奇瑞
5	長城	長城	一汽轎車	BYD	BYD	江淮
6	長安	江淮	長安	奇瑞	吉利	衆泰
7	江淮	長安	東風乗用車	上汽乗用車	東風柳州	広汽乗用車
8	華晨	海馬	江淮	華晨	北京	海馬
9	上汽乗用車	上汽乗用車	上汽乗用車	江淮	江淮	上汽乗用車
10	海馬	東風乗用車	華晨	東風柳州	一汽轎車	一汽轎車

出所) 蓋世汽车网の関連データに基づき作成。

この表に示されるように、長城、吉利、BYDなどの民営企業（陰影の付いたもの）がほぼ毎年トップ5にランクされ、続いて多くランクインしているのは奇瑞、江淮、華晨などの地方国有企業である。

前出の図3から分かるように、自主ブランド乗用車は近年、約40%のシェアを取っており、外資ブランド車の総量にはまだ及ばないものの、国別シェアとしては1位である。では、なぜ

中国乗用車市場で、自主ブランド車がだんだん売れるようになったのか。ここでは、主に価格と車種の2つの側面から分析してみたい。

もちろん近年、自主ブランド車が売れ出したのは、リーマンショック直後から実施された3年間の小型乗用車の取得税減税、「汽車下郷」、「以旧換新」といった内需拡大策に負うところ大きい。内需拡大策の実施やガソリン価格の値下がりによって、内陸中小都市や農村部の需要が喚起され、マイカー市場が急速に拡大した（向、2013）。中国民族メーカーは、これらの市場の消費者の顕在的または潜在的な需要をよく理解して、いち早く対応した。一方、優遇政策だけに頼っては、いずれ有効期限が切れるし、新興市場に後発的に参入してくる外資系メーカーとの厳しい競争に直面するだろう。しかし、図6に示されるように、現在、価格でいえば、中国乗用車市場で一番売れているのは5～10万元の車である。この価格帯は民営企業を中心とした民族系メーカーの牙城である。これもローエンド市場から参入してきた吉利、奇瑞、BYDなどの民族系メーカーは、その後、品質を向上させて市場を深耕し、自らのポジションを徐々に上方移行した結果とはいえよう。

一方、車種別でいえば、中国乗用車市場で伸び率が一番高いのはSUVである（図7参照）。民営企業の中で、SUVを生産するメーカーが多く、たとえば代表的な民営企業の長城は中国最大のSUVメーカーである。また前述の、広州汽車による民営企業の吉奥と中興の買収も、この2社のSUV車種を獲得して、自らのラインナップを拡充することが主要動機の1つだった。現在、自主ブランド乗用車の販売が最好調の5～10万元市場では、基本型乗用車に接近する勢いで、SUVのシェアが年々増大しており（図8参照）、今後も伸びていくと予想される。こ

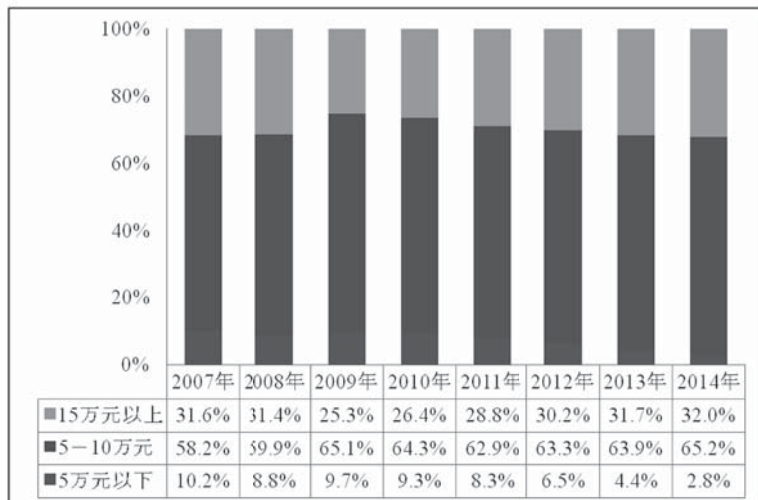


図6 狭義乗用車の価格別市場シェアの推移

注）狭義乗用車は基本型乗用車、SUVとMPVを指す。

出所）国家信息中心乗用車データベースのデータに基づき作成。

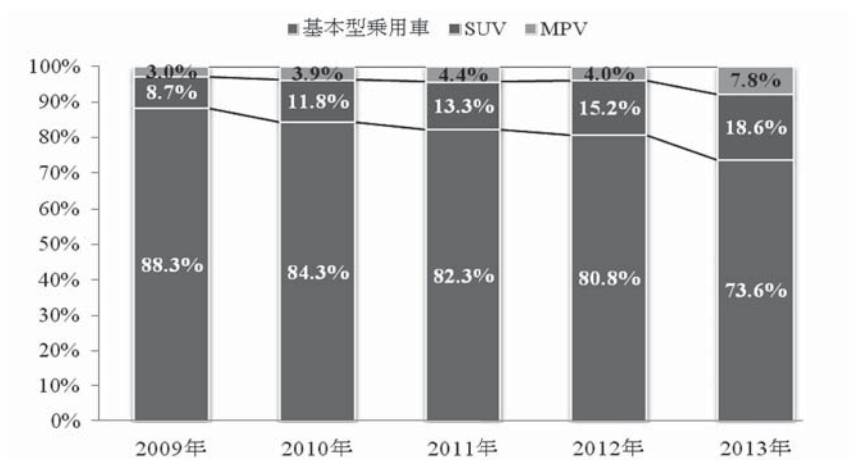


図7 乗用車市場における車種別シェアの推移

出所) 中国汽流通協会の公表データに基づき作成。

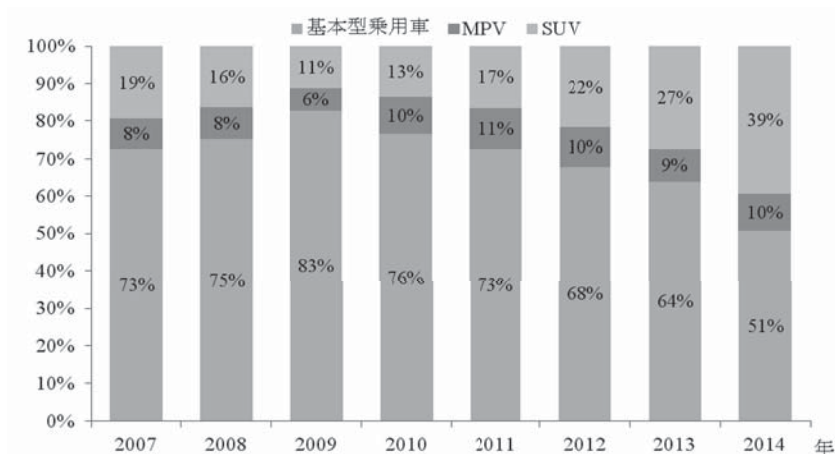


図8 自主品牌乗用車5－15万元市場における車種別販売シェア

出所) 張・阮・路(2015)図9。

のSUV市場における民営企業の更なるプレゼンスの向上が期待される。

一方、本項の冒頭で指摘したとおり、2011年以降、自主品牌乗用車全体の市場シェアと伸び率が縮小している。これは小型車向け税制優遇措置の終了や消費者の購買力の向上、外資系企業による低価格車の投入などの外部要因、および自主品牌車メーカー自身のブランド戦略やマーケティング政策などの失敗に起因するものである。たとえば、BYDは一時的な販売好調により、2010年末に、販売網の拡大を急激に進めた。しかし結局、販売目標を達成なかったため、2011年に入ると、販売体制が混乱し、BYDは大幅な値下げや営業要員の大幅なレイ

オフ、ディーラーの整理などを余儀なくされた¹⁹⁾。また、マルチブランド戦略を実施している吉利と奇瑞は、ブランドごとに十分な製品差別化を図れなかったことや、受注生産体制を確立していない段階での多数の製品投入といった問題から、近年、販売実績が芳しくなく、マルチブランド戦略の見直しを迫られている。

おわりに

中国では、自動車産業は「国有経済が比較的強い支配力を保持する産業」に分類される。また自動車市場は典型的な「国有企業と民間企業が並存している競争市場」である。本稿では、筆者は以上のような基本認識に基づきながら、中国自動車産業（主に乗用車分野）の構造的な問題の解決を巡った近年の業界動向に注目した。そして、主に以下のような事実を発見した。

①自動車産業の再編は従来、国有企業の間で行われていたが、リーマンショック以降、広州汽車による吉奥・中興買収のような、国有企業による民間企業の再編の事例が登場してきた。また近年新たに制定された乗用車の参入管理規則は、参入基準を実質的に引き上げて、実力・実績のない民間企業の新規参入を阻止する役割を果たしている。従って、低集中度の産業構造を調整するために取られたこれらの措置は、国有経済の比較的強い支配力を保持させ、結果的に「国進民退」につながる可能性が高い。

②「乗用車市場に占める自主ブランド車の割合が低い」という構造的な問題を改善し、国際競争力を強化するために、近年、中国政府は自主ブランド乗用車の育成に力を入れている。しかし国有企業、特に中央企業は長年の国家資源依存、外資依存の体質のため、R&D投資や自主開発能力が不足し、自主ブランド車市場でのプレゼンスが民間企業に遅れを取っている。一方、乗用車産業で民間企業が誕生して以来、生産許可や融資、政府調達、合併再編などにおいて、彼らは多くの困難に直面し、必ずしも平等な競争環境に置かれているとはいえないが、自主的発展の道をしぶとく探索した吉利、長城、BYDなどの各社は着実に成長している。十分競争的な中国乗用車市場においては、消費者が選ぶのはあくまでも製品である。従って、国有や民間を問わず、今後、技術や製品開発力、ブランド力などの組織全体の実力を伸長した企業だけが生き残り、繁栄していくだろう。

以上の発見事実から分かるように、戦略的産業²⁰⁾としての中国自動車産業は、「国有経済が比較的強い支配力を保つ」という国策の推進を背負っており、この産業の国有企業は「企業の国際競争力の強化・経済成長に基づく政権維持」という政府の意図を反映して、今後ともさまざまな政策的なサポートを受けながら発展していくだろう。一方、現在の中国自動車市場は十分開放的かつ競争的で、さらに潜在力も高い。外資も民間資本もこの市場で自らの生存空間を一層広げることが可能である。従って、「国進民退なのか、それとも国退民進なのか」という二者択一の視点は中国自動車産業に相応しくないかもしれない。

自動車産業と他産業との比較研究を行い、各産業の特性や発展方向性について一層理解することを筆者の今後の研究課題としたい。

謝辞：

本研究は、科学研究費補助金（基盤研究 [C]25380552、代表者：中川涼司）の支援により実施されたものである。筆者の幾度の現地調査に親切に対応して下さった各企業や政府機関の皆さまに心よりお礼を申し上げたい。

注

- 1) 直近のデータを見てみると、2015 年、中国の自動車生産と販売はそれぞれ 2450.33 万台と 2459.76 万台となり、そのうち、乗用車の生産・販売量は初めて 2,000 万台の万台を突破し、それぞれ 2107.94 万台と 2114.63 万台に達した。乗用車が中国自動車市場の 86% も占めた。
- 2) 中国では「乗用車」は、基本型乗用車、SUV、MPV、乗貨両用車（Crossover Passenger Vehicle）の総称である。そして「基本型乗用車」とは、ツーボックス且つ最大乗車人数が 5 人以内、または、スリーボックス且つ最大乗車人数が 9 人以内の乗用車を指す。
- 3) 「三大・三小・二微」は上海 VW（合併）、一汽 VW（合併）、東風シトロエン（合併）、北京ジープ（合併）、天津微型（ダイハツから技術導入）、広州ブジョー（合併）、長安スズキ（合併）と貴州航空（富士重工から技術導入）の 8 社を指す。
- 4) 基本型乗用車の分類については注 2 を参照されたい。
- 5) 例えば 1994 年に発表された「自動車工業産業政策」では、「20 世紀内に、2～3 社の相当の実力を備えた企業、および 6～7 社の中堅企業を育てる。（中略）2010 年までに 3～4 社の国際競争力を有する大型自動車企業集団を形成させる（第 2 条）」という具体的な数値目標が設定された。
- 6) 第一汽車、東風汽車和上海汽車の 3 大自動車集団を指す。
- 7) 2008 年末時点では、自動車関連の中央企業は第一汽車、東風汽車、長安汽車などの 7 社があった。
- 8) 広州汽車吉奥の資本金は 12 億 6,000 万元であり、吉奥は土地・建物などを現物出資して 49% の株式を取得した。
- 9) 吉奥と提携する動機に関する記述は、2012 年 2 月に行われた「中国自動車産業システム・メカニズムイノベーションフォーラム」における広州汽車の曾慶洪社長の発言に基づくものである。
- 10) 中興の海外生産拠点はロシアに設置された CKD 工場である。
- 11) 国機集団は国務院国有資産監督管理委員会が管轄する大型国有企業である。
- 12) 王松林氏は一時期、国機集団から広州汽車に派遣されて、広州汽車の役員を務めていた。
- 13) 中汽零（CAPAC）は 1983 年に設立された国機集団の完全子会社であり、主に自動車部品事業に従事している。
- 14) 例えば、上海 VW のラヴィーダ（Lavida、中国名：朗逸）は合併企業が自主開発した車ではあるが、VW のブランドであり、上海 VW のブランドではない。一方、広州汽車ホンダの理念は合併企業が自主開発した自主ブランド車である。
- 15) 国有企業の自主ブランドをさらに中央企業のもので地方国有企業のものに分けるべきだという見方もある。
- 16) 広汽ホンダは広州汽車とホンダとの合併企業である。
- 17) この指摘は全国乗用車市場情報連合会の元秘書長・饒達氏が 2012 年 1 月に行われたものである。
- 18) 第一汽車の紅旗とはほぼ同じ時期に、上海汽車も鳳凰ブランド（後、“上海”に改名）のセダンを生産・販売していた。
- 19) 2011 年 2 月 16 日付け『国際自動車ニュース』より。
- 20) 中国では、国家安全にかかわる軍事産業、電力・天然ガス採掘業などの自然独占および寡占産業、そして石油化学工業・自動車産業などの国家総合経済力を代表する基幹産業は「戦略的産業」と呼ばれ

ている（楊、2013）。

参考文献

- ・王碩（2014）「我国自主品牌汽車創新不足的原因及対策分析」『国家信息中心・産業と地域研究』（<http://www.sic.gov.cn/News/457/2545.htm>）
- ・大橋英夫・丸川知雄（2009）『中国企業のルネサンス』岩波書店。
- ・加藤弘之・渡邊真理子・大橋英夫（2013）『21世紀の中国 経済篇 国家資本主義の光と影』朝日新聞出版。
- ・上山邦雄編著（2009）『巨大化する中国自動車産業』日刊自動車新聞社。
- ・現代文化研究所編（2009）『中国自動車産業レポート』112号（2009年7月9日発行）。
- ・国元証券（2009）「央企及旗下上市公司重組浅析—2010年央企重組專題投資策略」『2010年投資策略報告』pp.1-19。
- ・向渝（2009）「広州市自動車部品産業の発展プロセス分析—広州汽車傘下部品事業を焦点に」『東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー No. 284』pp.1-22。
- ・向渝（2013）「中国市場をめぐる日産・東風の戦略提携—乗用車事業の急成長に関する分析—」『赤門マネジメント・レビュー』12巻1号、pp.1-40。
- ・向渝（2015）「中国国有自動車企業の発展要因に関する一考察—広州汽車の事例研究を踏まえて—」『香川大学経済論叢』87（3-4）、pp.589-616。
- ・蔣瑜潔（2014）「M&Aを通じた中国民族系自動車メーカーの成長戦略—異なるビジネスモデルの統合と併存を同時に追求するマネジメント—」『国際ビジネス研究』第6巻第2号、pp.49-62。
- ・関志雄（2015）「民営化なき国有企業改革の限界—『混合所有制』の推進は突破口となるか—」『経済産業研究所・中国経済新論シリーズ（2015年10月21日掲載、<http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/151021kaikaku.htm>）。
- ・張桐山・阮祥双・路遥（2015）「自主乗用車発展歷程及未来面臨的困境和機遇」『汽車縱横』2015年8月号、pp.90-94。
- ・張文魁（2008）「自主創新的多維評估—自国有企業実態引発（上）」『國務院發展研究中心信息网・専門家論点（http://expert.drcnet.com.cn/Showdoc.aspx?doc_id=199365）
- ・中屋信彦（2013）「中国『鐵制高地』部門における公有企業の支配状況調査」名古屋大学経済学部附属経済構造分析資料センター編『調査と資料』第118号、pp.1-54。
- ・潘増友・呉曉強（2013）「中国汽車産業併購重組分析」『汽車工業研究』2013年第4号、pp.4-10。
- ・丸川知雄（2013）「中国の国有企業—『問題』から『パワー』に転換したのか—」『JRIレビュー』Vol.3、No.4、pp.4-20。
- ・丸川知雄（2007）『現代中国の産業』中公新書。
- ・李江涛・蔣年雲・朱名宏主編（2007）『中国広州汽車産業発展報告』社会科学文献出版社。
- ・李澤建（2009）「中国民族系自動車メーカーの発展経路」京都大学博士論文。
- ・李東浩（2015）「日中自動車メーカーの製品開発：アーキテクチャのイノベーション（上）—吉利汽車のケース・スタディー—」『流通科学大学論集 流通・経営編』第27巻第2号、pp.97-115。
- ・渡邊真理子（2013a）「『国進民退』と習近平政権の課題」『アジア経済研究所機動研究成果報告：中国習近平政権の課題と展望—調和の次に来るもの』第5章、pp.1-18。
- ・渡邊真理子（2013b）「国進民退と中国式市場経済」立命館大学中国企業システム研究会講演資料（2013年10月）。
- ・楊秋麗（2013）「中国大型国有企業の再編と経営システム改革—中国石油天然ガス集団の事例を中心として—」『立命館経営学』第51巻第5号、pp.165-182。

